Canadian Centre for Occupational Health and Safety

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail

Joint Health and Safety Committee Effectiveness

~~P86-11E~~

Canadian Centre
for Occupational Health
and Safety

Joint Health and Safety Committee Effectiveness

by
•Val Wuorinen CD, PhD, CRSP
•Joanna B. Curtis

Canadian Centre
for Occupational Health
and Safety

JOINT HEALTH AND SAFETY COMMITTEE EFFECTIVENESS

CCOHS NUMBER P86-11E

ISBN 0-660-12146-8

DSS CATALOGUE NUMBER CC273-2/86-11E

This publication is available
in both official languages.

Cette publication est disponible
dans les deux langues officielles.

While the Centre endeavours to ensure the accuracy and completeness of information provided, it is understood that the Centre makes no warranty as to the accuracy or completeness of such information and assumes no liability for any damages or loss suffered as a result of any inaccuracy or incompleteness therein.

Published 1986

Additional copies available upon request.

250 Main Street East
Hamilton, Ontario
L8N 1H6
(416) 572-2981
Telex 061-8532

It has been estimated that over 30,000 joint labour-management occupational health and safety committees were operating in Canada in 1986. Based on an average size of committee and number of annual meetings, about 1,500,000 working hours per year are devoted to committee activities. It comes as no surprise, then, that a question heard more and more often is "how effective are these committees?".

There are those who say that the only true measures of joint occupational health and safety committee effectiveness are accident frequency and severity rates. Others, including the writer, would argue that these rates are influenced by so many variables which are beyond the control of committees that it is unrealistic to assess committee effectiveness on the basis of these criteria alone. In other words, accident frequency and severity rates reflect the entire health and safety effort as well as other factors, not just the work of the safety committee.

If we accept this premise, the problem then boils down to two questions - should we bother to attempt to measure committee effectiveness, and if so, how are we going to do it?

The first question is relatively easy to answer - yes, we need to assess what results the expenditure of time and effort represented by safety committee activities is achieving. In general terms, we would like to know:

- are committee objectives being met?
- what new objectives should be defined?
- is committee performance improving or deteriorating?
- what are the reasons for successes or failures?
- what changes are required to improve performance?

How are we going to find answers to these questions? Attached is a set of forty questions which might be used as the basis for assessment. Before discussing it in a bit more detail, some general considerations merit mention.

Ideally, any assessment device has certain characteristics:

- practical to use
- understandable
- objective (subjective bias minimized)
- sensitive to change over time
- reliable (yields consistent results)
- valid (measures what it is supposed to measure)

How do accident frequency and severity rates as measures of committee effectiveness stand up against these criteria? They are practical to use, understandable, and fairly objective. With a small workforce they may be *too* sensitive to change, in that a small change in the absolute number of accidents leads to a disproportionate change in the frequency or severity rate.

The major problem is with reliability and validity. The rates may fluctuate due to chance, or changes in factors such as reporting consistency, technology, process, workforce characteristics, regulations, or level of government inspections - all items generally outside the control of safety committees. Accident frequency and severity rates are valid measures of *reported* accidents, but not necessarily of committee effectiveness.

The attached instrument is not presented as the final word on assessing committee effectiveness, but rather as a guide for joint health and safety committees in developing their own measuring device. Some points to consider:

- delete questions which are irrelevant or not applicable, but resist the temptation to delete questions which may be difficult to answer
- add questions if desired
- the questions are not necessarily in order of priority - you may wish to establish a weighting scheme for them
- no form or scale for answers is provided; answers can vary from yes/no to objective ratios
- be aware of factors other than committee effectiveness which may influence the answer (e.g., the number of orders written may only reflect the frequency of inspections, therefore it is worthwhile to think a bit more about the answer once you have it).

It is expected that by examining all facets of committee operation, you will end up with a more accurate picture than you would if you relied simply on one or two measures.

The questionnaire is divided into three sections:

- external factors (those organizational items over which the committee has little or no control)
- internal factors (items about which most committees have the power to do something)
- results (items which can be answered more objectively)

Some would argue that we should not confuse factors which influence effectiveness (the first two sections) with measures of effectiveness itself (last section). However, if a committee is or is not achieving results, we should attempt to determine why or why not. If results are affected by internal and external factors, they deserve examination as well.

It is suggested that the whole committee participate in answering the questions. Accident statistics, reports of inspections, and minutes of meetings can be used to determine answers to objective questions. Subjective questions can be answered by committee members themselves. It may be of interest to record management and labour perceptions separately. If a wide divergence of opinion exists, further study is indicated.

While a single survey is of some use, more benefit can be derived from periodic surveys (e.g., twice annually). In this way progress, or lack of it, can be measured.

Conflict is to be expected in committee work; left unresolved, it leads to ineffectiveness and dissatisfaction. The identification of problem areas is the first step to their solution. Assistance in resolving problems is available from unions, trade associations, local government agencies, and CCOHS.

As part of its free, confidential service of providing information on any occupational health and safety question, the Canadian Centre for Occupational Health and Safety will attempt to answer inquiries on committee effectiveness. However, it should be noted that problems within committees are discussed more fully in industrial relations literature rather than in occupational health and safety material. See the annotated bibliography (pages 5 to 16) for examples of selected references.

For publications or to place specific inquiries, phone, write or telex:

Inquiries Service
Canadian Centre for Occupational Health and Safety
250 Main Street East
Hamilton, Ontario
L8N 1H6
(416) 572-2981 or (Toll Free) 1-800-263-8276
Telex 061-8532

For details on access to CCINFO, the Centre's national computer service in occupational health and safety, contact.

On-line Services
Canadian Centre for Occupational Health and Safety
250 Main Street East
Hamilton, Ontario
L8N 1H6
(416) 572-2981 or (Toll Free) 1-800-263-8276
Telex 061-8532

A QUESTIONNAIRE TO MEASURE THE EFFECTIVENESS OF JOINT HEALTH AND SAFETY COMMITTEES

External Factors

1. Does senior management demonstrate its support of the committee by providing resources, training, and time for committee activities?
2. Do workers (the union) demonstrate their support of the committee by their actions?
3. Are the best available people chosen to serve on the committee?
4. Is senior management represented on the committee?
5. Is the committee large enough to ensure fair representation but small enough to be able to get things done?
6. Does a tiered structure of committees exist where required by the size or complexity of the workplace?
7. Does the committee report to the appropriate individual (one who gets things done)?
8. Has the role of the safety co-ordinator in relation to the committee been clearly defined?
9. Does the committee meet regularly?
10. Have committee members received joint training in:

    •committee functions
    •health and safety regulations
    •inspections
    •accident investigation
    •problem solving
    •effective communication?

11. Does the committee participate in planning on all issues which have health and safety implications?
12. Does the committee receive technical support when required?
13. Does management always give reasons when committee recommendations are not implemented?

Internal Factors

14. Are committee responsibilities clearly defined?
15. Are the responsibilities of committee members known by employees?
16. Do employees know who their committee representatives are?
17. Are members rotated on a staggered basis?
18. Have procedures for various committee activities been established?

Internal Factors *continued*

19. Is the committee appropriately chaired?
20. Do one or two individuals dominate meetings?
21. Has the committee participated in all the activities prescribed by legislation, collective agreement, or its own list of responsibilities?
22. Are agendas prepared and distributed well in advance of each meeting?
23. Can any member contribute items to the agenda?
24. Do members attend meetings regularly?
25. Are committee minutes available to all employees promptly after each meeting?
26. Do committee members report on their activities at labour or management meetings?
27. Do employees communicate unresolved safety issues to the committee?
28. Is the committee perceived as performing a useful function by workers, supervisors and management?

Results

29. Has the accident frequency rate been reduced?
30. Has the accident severity rate been reduced?
31. Has the committee achieved its declared objectives?
32. Has the committee identified significant hazards or problems?
33. Has the committee recommended viable solutions to these hazards or problems?
34. What ratio of committee recommendations have been implemented?
35. What proportion of committee recommendations deal with 'before-the-fact' measures rather than 'after-the-fact' solutions?
36. What is the ratio between new and old problems raised in committee?
37. What proportion of unsafe work refusals has been successfully resolved by the committee?
38. What is the ratio of issues resolved in committee, by referral to senior management, by referral to government inspectors, and with no solution?
39. Has the number of complaints initially addressed to government inspectors decreased?
40. Has the number of orders written by government inspectors been reduced?

SELECTED REFERENCES

1. Auger, B.Y. Care and feeding of a committee. Manage. Vol. 32, no. 1 (Jan. 1980). p. 2-6
Abstract: Of all the business meeting groups, the committee seems to be in the most disrepute today. The committee is being criticized as being a burial place for management problems, as diffusing and confusing executive responsibility, and as being slow and indecisive. A good committee does not just happen; it is planned. Its success depends on solid management practices right from the beginning. The single most important element of committee success is its chairman, who oversees the preparation of the meeting agenda and is responsible for discussion management of each item on the agenda. Some guidelines to developing an effective committee include:

1. Clearly define the role and responsibility of a committee.
2. Specifically state the committee's length of tenure.
3. Specifically state what action the committee is expected to take.
4. Choose a chairman who is a self-starter, can get things done, and can command respect.
5. Choose a committee secretary who has ability as a project organizer.

2. Baldwin, D.M. Industry's secret weapon : the safety committee. Job safety and health. Vol. 2, no. 7 (July 1974). p. 14-19
Abstract: Basic guidelines and fresh assignment ideas for the creation of health and safety committees are outlined and discussed with emphasis upon a coordinating body to concentrate personnel efforts in an attack on plant problems and upon the delegation of responsibility for inspecting, discussing problems and finding solutions. It is strongly suggested that the size of the plant and its hazard potential be allowed to dictate the number and kind of committees formed, and that a network of committees follow a pyramid form, with the safety professional strictly on the sidelines, gathering facts and communicating. Key factors in the operation of a successful safety committee are considered to be participation and involvement of both management and workers, rotating membership in committees, keeping groups small, and developing profit-consciousness and interest in loss control.

3. Beaumont, P.B.; Coyle, J.R.; Leopold, J.W.; Schuller, T.E. Determinants of effective joint health and safety committees : a report of a project funded by the Leverhulme Trust. (Glasgow) : Centre for Research in Industrial Democracy and Participation, University of Glasgow, 1982

4. Beaumont, P.B.; Leopold, J.W. Some influences on the operation of joint health and safety committees. International journal of manpower (UK). Vol. 4, no. 3 (1983). p. 17-22
Abstract: Both a senior management representative and a relatively cooperative overall industrial relations environment are features associated with the operation of effective joint health and safety committees. To gain a more systematic and tightly defined perspective on the senior management role with regard to health and safety committees, 51 manufacturing plants in the UK were studied. In each of the plants, perceptual measures of the effectiveness of operation of the committees were determined by interviewing 5 committee members: the most senior management member, the safety officer, a line manager, the senior employee representative, and another employee representative. Most of those interviewed at each plant felt that a senior management presence in the health and safety committee was essential to the effectiveness of the committee.

There is a spillover benefit from committee operation to the overall industrial relations environment. This reverses the line of causation of Walton and McKersie, and confirms the Peterson and Tracy finding of a close relationship between integrative bargaining and attitudinal structuring. Table. References.

5. Bird, F.E.; Germain, G.L. Problem solving. In: Managing the control of loss. Loganville, Ga. : International Loss Control Institute, 1984. Chapter 13

6. Blanford, O. Where committees help. Chief executive (UK). (July/Aug.) 1983. p. 56
Abstract: Committees can be used by good managers to help formulate better decisions. They can provide decision makers with a much broader range of experience and knowledge than they have personally. In an experiment at the UK's Fairfields Shipyard involving major department committee chairmen, several general principles were developed as a result of tests of the decision making potential of committees. The principles are:

   1. There should be no voting.
   2. Minutes are essential and copies should be published quickly.
   3. Each committee member should take action notes.
   4. The duration of meetings should be carefully controlled.
   5. Optimum meeting frequency is about once a month.
   6. The chief executive should decide which agenda items are mandatory.
   7. Committee members should rotate.

   Meetings using these general rules lead to greater understanding among divisions.

7. Boden, L.I.; Hall, J.A.; Levenstein, C.; Punnett, L. Impact of health and safety committees. JOM : journal of occupational medicine. Vol. 26, no. 11 (Nov. 1984). p. 829-834
Abstract: In a study conducted to determine whether the existence of a joint labour management health and safety committee was correlated with either the number of OSHA complaints or hazardousness, as measured by OSHA serious citations, virtually no effect could be detected in a sample of 127 Massachusetts manufacturing firms. The data from the study and information obtained from interviews conducted at 13 of the firms suggest that the objective attributes of the committee may be less important to its success than the commitment of management and labour to solving workplace safety problems.

8. Bryce, G.K.; Manga, P. Effectiveness of health and safety committees. Industrial relations (Canada). Vol. 40, no. 2 (1985). p. 257-282
Abstract: Major factors that determine effectiveness of joint committees of labor and management in dealing with health and safety in the worksite are identified. Two classes are found; internal factors are those that can be controlled by the committee, and external factors are those beyond the committee's influence. The effectiveness of these committees is discussed with and without government intervention to:

   1. ascertain the amount of authority and responsibility committees should assume,
   2. determine the workers' right to know, and
   3. determine committees' involvement in workers' right to refuse unsafe work assignments.

   Measures for judging effectiveness include significant reductions in accident and injury rates and committee identification of hazards. Data are obtained from the Alberta and Saskatchewan, Canada, government studies and cover information from over 2,500 committees over a period

of 10 years. Empirical results strongly suggest that these committees are effective in reducing occupational injuries and disease. Tables. References.

9. Carnahan, G.K. Using safety committees effectively. Personnel administrator. Vol. 19, no. 2 (Mar./Apr. 1974). p. 46-49
Abstract: The safety committee should always report to the chief executive officer of the area in which the committee is located. In a multi-plant organization with a safety committees in each plant, the committee should report to the plant manager. If it is a company-wide committee or a committee in a one-plant organization, it should report directly to the president. Any company should report to the function which it serves most. If a committee begins reporting directly to one specific area within an organization, it may become overly concerned about its activities in that particular area and that area's head may wield too much power. This combination will ultimately destroy the effectiveness of any committee.

10. Case AGAINST joint labor-management safety committees. Occupational hazards. Vol. 26 (Aug. 1964). p. 39-40
Abstract: In this interview, Joe M. Lovio, safety director for the Bower Roller Bearing Division of Federal-Mogul-Bower Bearings, Inc., contends unions are not concerned about workers' welfare and safety but use joint labor-management safety committees as a political maneuver to show the unions' influence on management. The interview covers the basic points made by those who favor joint safety committees. Lovio insists that management with such committees is weak. Management's proof that it can do the job alone lies in equal or better than average frequency and severity records. Lovio believes the experienced and well-trained safety director will do his job so well that unions will be unable to demand a joint committee. The safety director should sell management on a strong safety program; he can also go to the workers to sell safety. He doesn't need a joint committee to tell him about safety problems; workers and supervisors should come to him and he can educate them in safety training rather than have this done by a committee. (For the opposite viewpoint see: "The Case for the Joint Committee", Occupational Hazards, Vol. 26, February 1964, page 25.)

11. Champagne, P.J.; Chadwin, M.L. Joint committees boost labor-management performance and facilitate change. Advanced management journal. Vol. 48, no. 3 (Summer 1983). p. 19-27
Abstract: Models of organization and management from abroad do not necessarily offer viable solutions for problems in US labor-management relations. Labor-management committees offer a less radical departure from traditional US patterns of industry and culture than do many foreign models. Such committees, already being used by many firms in the US, including General Motors (GM), have been proven effective in reducing absenteeism, turnover, and employee grievances while increasing efficiency and product quality. Joint committees, usually set up by collective bargaining, consist of 8-12 members with equal representation from unions and management. GM's experience suggests that joint committees are most effective when matters of contract negotiation are avoided. The initiative to develop joint committees should come from management, and objectives should consider both labor and management. Factors that lead to the successful implementation of joint committees include:

    1. two-way communications,
    2. recognition of the importance of attitudes,
    3. sustained commitment,
    4. strong, viable leadership, and
    5. the perception of management as technically and organizationally competent.

Labor-management committees provide input and recognition for unions and a way for management to respond to complaints and suggestions.

12. Cohen, H.H. Employee involvement : its implications for improved safety management. Professional safety. Vol. 28, no. 6 (June 1983). p. 30-35
Abstract: Employee involvement has recently received greater attention in the area of occupational safety and health. The author explains the specific elements of employee involvement in the approaches adopted in Sweden and in Canada. Any program must take into account the specifics of both the organization to be modified and its personnel.

13. Cole, M.G. Quality circles and safety committees : applying participative management techniques to loss control. Professional safety. Vol. 29, no. 4 (Apr. 1984). p. 33-36
Abstract: A comparison is made between safety committees and quality circles as participative management techniques which can be used in the prevention of total loss in industry. Methods for starting a quality circle, the training and problem-solving techniques that can be used, and the advantages of quality circles are discussed.

14. Committees : will forming one really help? Training. Vol. 15, no. 2 (Feb. 1978). p. 24-25
Abstract: The process of gathering several people together to talk to one another about the same subject and come to a conclusion, is an invariant part of organizational life. Groups, such as these, can be better than individuals at problem solving, but only in certain circumstances. Groups are most effective when feedback and change are possible or when the decision or solution must be accepted and tried on a ''faith and commitment'' basis. A leader can get maximum outcome from a group when he/she facilitates rather than directs, is problem-minded not solution-oriented, and protects minority opinion and explores opposing viewpoints. Groups failed to do better than individuals because of:

    1. need for consensus,
    2. skewness of participation,
    3. status differences among participants,
    4. homogeneity of the group,
    5. size of the group,
    6. no problem-solving procedure used, and
    7. time spent socializing.

    Simple procedural rules ensure that group decisions and solutions are as good as the average individual decision and individual problem solution.

15. D'Andrea, V.J. Committee : nature of the beast and some communication skills necessary for its vitality. Journal of the American College Health Association. Vol. 26, no. 1 (1977). p. 50 ff
Abstract: In a paper presented to the 55th annual meeting of the American College Health Association, April 19 through 22, 1977, the characteristics of committees are considered. The functions of the committee in relation to the larger institution and the internal mechanisms of the committee are discussed. Communications skills which are considered important to the vitality of the committee include: use of open questions, paraphrasing for clarification, summarizing, brainstorming, dealing with intimidation, and being clear about personal agendas. An experiential exercise is conducted contrasting the use of consensus versus voting styles of group process.

16. Decker, C. R.; Johnson, R.H. How to make committees more effective. Management review. Vol. 65, no. 2 (Feb. 1976). p. 34-40
Abstract: Committees are almost always used to enhance the structure of a business organization. They may be created to make a decision, to provide a recommendation, or just to generate ideas or exchange information. Committees should not be used in every circumstance and members should be carefully selected. It is important to have representatives from the effected functions on a committee, but capable people are the most important criteria. A committee should be limited to three to nine people and the chairman clearly and carefully designated. The achievements of a group largely depend on the manner in which it gets started, and the work can be facilitated by good working methods and procedures. The committee secretary keeps the work on schedule, keeps it organized and handles communications when it is not in session. Decisions must be reached but they must be valid agreements that can and will be implemented.

17. Driscoll, J.W. Problem solving between adversaries : predicting behaviour in labor-management committees. International review of applied psychology. Vol. 30, no. 2 (Apr. 1981). p. 277-291
Abstract: Combined R.E. Walton and R.B. McKersie's (1965) case descriptions with a quantitative analysis to formulate several classes (external environment, behavioural predispositions, and group structure of the committee) of preconditions hypothesized to facilitate problem-solving behaviour between adversaries in bargaining. Representatives from 38 labour-management committees responded to the 1st questionnaire, while representatives from 26 committees answered the 2nd questionnaire. Results indicate that it is possible to go beind the individual preconditions hypothesized by Walton and McKersie and to specify particular situations in which problem solving is likely. It is concluded that labour-management committees are more likely to engage in problem-solving if participants feel pressure from outside their organization, the environment makes each party approximately equal in power, the 2 organizations have a history of harmonious relations, and the top leadership in both organizations support the efforts.

18. Establishment and operation of safety and health committees. Ottawa : Publications Distribution Centre, Labour Canada, 1984
Abstract: Description of the responsibilities, role, establishment procedures, operations and meetings of the workplace joint safety and health committees. The role of the Government is defined in the light of the Canada Labour Code. The control of workplace hazards and the reduction or elimination of occupational injuries or illnesses require that management and employees are involved all the time in an organized prevention program. To be successful any such program must also involve employees in its planning and management. This can be done by setting up a joint health and safety committee to organize and conduct a prevention program and to provide the leadership and direction needed to its success. The importance of joint safety and health committees is recognized in provisions contained in the Canada Labour Code, Part IV. A good committee will be effective in implementing a sound accident prevention program; a poor committee will waste time and money on futile confrontations. The difference between good and bad committees lies in the commitment and sincerity of its members, their understanding of the committee's role and functions, and their acceptance of their individual responsibilities as committee members. This booklet examines the factors to be considered in establishing an effective committee. These factors will include the selection of safety committee members, the responsibilities of the members, the role and functions of the committee, and its procedures.

19. Fox, E.M. Getting a committee to reach a decision. Association management, leadership, special issue. Vol. 1, no. 2 (June 1980). p. 41-43
Abstract: If a group is to reach a decision on a problem which involves significant differences the conduct of the chairperson is very important. Prior preparation is necessary. The responsibilities of the chairperson are detailed.

20. Franecki, D.J.; Catalanello, R.F.; Behrens, C K. Employee committees : what effect are they having? Personnel. Vol. 61, no. 4 (July/Aug. 1984). p. 67-73
Abstract: Participative management (PM) techniques have grown increasingly popular. Employers interested in implementing a PM program have a wide variety of programs from which to choose. One such technique is the employee committee. To see how this technique was being used, a field survey was conducted of 41 private sector employers. Specifically, the study attempted to determine:

1. how widely employee committees were being used,
2. how useful management found them, and
3. how well employees accepted them.

Committee types used by the employers include:

1. grievance committees (used by 7 employers),
2. advisory committees (13),
3. safety committees (68%), and
4. quality circle committees (8).

The respondents noted numerous benefits from the committees, such as cost savings, improved operating statistics, and better employee relations. Employees also seem to approve of committees. No one committee type rated considerably greater employee approval than another. Tables.

21. Gilsdorf, J.W.; Rader, M.H. Bringing out the best in committee members. Supervisory management. Vol. 26, no. 11 (Nov. 1981). p. 6-11
Abstract: Committee meetings can be improved when the chairperson acts as facilitator who:

1. leads without dominating,
2. stimulates meeting members,
3. keeps the meeting on course, and
4. helps shape talk into action.

Prior to the meeting, the cost of the meeting should be considered, so the meeting will produce a net gain. The meeting participants should be considered, as well as the "what" and "why" of the meeting, and the committee's objectives. From these considerations, an agenda can be formulated and distributed to members before the meeting. Timing is important; the meeting should be held within enough time to accomplish given needs. Where to hold the meetings depends upon the committee's size and the materials to be covered. Meeting places should not be distracting, but should promote participation. During the meeting, the chairperson/facilitator can follow such specific guides as:

1. starting on time,
2. not leading with an opinion, and
3. watching for roadblocks.

The meeting should not end without reaching a decision on the central issue.

22. Guide for joint health and safety committees and representatives in the workplace. Toronto, Ont. : Ontario Ministry of Labour, Occupational Health and Safety Division, 1983
Abstract: The structure, establishment, meetings, roles and rights of the joint committee are defined in the light of the Ontario Occupational Health and Safety Act of 1978.

23. Hoover, W.C. Spark the creative juices of your committees. Association management. Vol. 32, no. 4 (Apr. 1980). p. 50-52
Abstract: The Indiana Bankers Association in 1979 experimented with the story board technique of committee planning for programs. The general story board technique is discussed, with four rules for brainstorming. Chairmen involved were positive concerning the effectiveness of the technique.

24. How to shape up or ship out the deadwood on your committee. Association management, leadership, special issue. Vol. 1, no. 2 (June 1980). p. 38-39
Abstract: Committee chairpersons must make clear, specific and detailed assignments. Committees must be based on a need. Association leaders must learn to deal with nonperformers.

25. Industrial safety committees. Adelaide, South Australia : South Australian Department of Labour and Industry, 1970
Abstract: This booklet deals with industrial safety committees under the following headings: need for co-operation in industrial accident prevention; why have a safety committee; what do safety committees discuss; what are their duties; who should serve on a safety committee; how big should a safety committee be; the safety committee at work (chairman and secretary, committee members, policies and procedures, meetings: their order and duration, suggested order of business, adjournment); inspection by safety and inspection committees (the foreman's committee; an inspection aid for committees). The conclusion is that safety committees will further the cause of accident prevention if management support and participation is constantly maintained.

26. Kroll, M. On committee management. Public administration review. Vol. 36, no. 3 (May-June 1976). p. 318-319.
Abstract: Social homogeneity is an important quality for effective committee operations. The important attributes of committee management are discussed. Based on an article by Prof. A.C. Filley. The need for the development within most organizations of committee management programs is underscored.

27. Learning the ropes as a committee chairman. Association management, special issue. (Nov. 1978). p. 57-58
Abstract: The committee chairman should not take his assignment lightly. He should not be a committee of one but should tap the resources of the group. Most associations have both standing and special committees. Committee chairmen usually are appointed by the chief elected officer to head committees and usually serve 1-2 year terms. The chairman cannot generally appoint new members without the chairman's or president's approval. Neither can he remove a member without approval. He cannot involve the association in substantial, long range financial commitments. The standing committee chairman should learn about the committee and the association by reading the minutes of previous meetings and by studying the by-laws. With every notice

of a meeting the members should get a detailed agenda and minutes of the last meeting. Decision-making is easier when the chairman continually defines and summarizes the discussion. The key to success is the ability to lead, motivate, delegate, and communicate with the members of the committee.

28. Leitko, T.A.; Greil, A.L.; Peterson, S.A. Lessons at the bottom : worker nonparticipation in labor management committees as situational adjustment. Work and occupations. Vol. 12, no. 3 (Aug. 1985). p. 285-305
Abstract: Labor management committees (LMC) have been set up by many firms to improve management-worker relations and to gather ideas from the workforce. Yet, in most cases, worker participation is poor. A case study of 4 plants in which LMCs are in place suggests that worker nonparticipation is an adjustment to the situational and role constraints of the workplace. Workers in these organizations are taught a series of lessons:

1. Secondary workers do not have the status or benefits of primary workers.
2. Secondary workers can expect few chances for advancement.
3. Secondary workers are not usually given organizational information or allowed to make anything but narrow decisions.
4. Secondary workers are not paid to do more than their work requires.
5. Participation costs secondary workers time and a loss of status among their peers.

However, participatory programs initiated by committees or those that involve redesigning work settings may produce effects on worker behavior. Table. References.

29. Leopold, J.W.; Coyle, R. Healthy trend in safety committees? Personnel management. Vol. 13, no. 5 (May 1981). p. 30-32
Abstract: The United Kingdom passed a Health and Safety at Work Act in 1974. This legislation has had an impact in creating joint union-management health and safety committees in many companies. A higher priority has been assigned to safety through appointments of safety officers in organizations. Health hazards and environmental problems are being addresses by the committees and safety advisers. Safety officials need a high degree of technical training.

30. Leopold, J.W.; Beaumont, P.B. Joint health and safety committees in the United Kingdom : participation and effectiveness : a conflict. Economic and industrial democracy. Vol. 3, no. 3 (Aug. 1982). p. 263-284
Abstract: Employee participation in the United Kingdom's health and safety programs is examined. The health and safety committees have been dominated by management. They have also been hampered by inadequate feedback. Worker representatives must be trained to function well. Definitive goals have been lacking.

31. Lyons, J.M. Safety : the company, the committee and the committed. Personnel journal. Vol. 52, no. 2 (Feb. 1972). p. 95-98
Abstract: To succeed, a company safety program must have a purpose, objectives, methods to achieve those objectives, management support, motivation, involvement, satisfaction and results, and now, federal compliance to the Occupational Health and Safety Act. Safety should be an administrative concern, not left to the production foreman. The author suggests a safety program composed primarily of hourly employees under staff administration. How to set up the workmen's safety committee and how to carry out the programs are explained.

32. Martin, J.S. Joint union-management committees. Administration and society. Vol. 15, no. 1 (May 1983). p. 49-74
Abstract: A comparative longitudinal study of joint union-management committees is presented. The study was conducted in six federal government facilities and covered a four-year period. Hypotheses were developed from relationships found in prior studies. The study tested for relationships between the effectiveness of the committees and organization characteristics, labor relations characteristics and committee characteristics. Labor relations variables, most specifically climate, were found to be the key to committee effectiveness. Committee operation at each of the six facilities is examined.

33. McGraw, V. It's not the committee : it's how you use it. Hospital financial management. Vol. 30, no. 2 (Feb. 1976). p. 24-26
Abstract: Experience and research have yielded a number of suggestions that can lead to more productive committees and meetings. The following conditions should exist for effective committee operations - a clearly defined committee task should exist. Members should be selected so as to have some definite relationship to task accomplishment. Superiors and subordinates should not serve on the same committee, but the fact that a manager holds a position at a given level should not in and of itself be the basis for inclusion. Committees must have time to evolve interpersonal relationships before they can move on effectively to problem solutions. To function most effectively committees require the support of those groups or individuals to whom the results of their deliberations are to be submitted. Committees with a task to perform should be clearly differentiated from those whose major role is to develop the managerial competence of members.

34. Occupational safety committees. London : Royal Society for the Prevention of Accidents, 1968
Abstract: The system which has proved most successful in promoting the necessary regular discussions on safety between management and men is one of joint safety committees to which employee representatives are elected by ballot and from which they retire at fixed intervals. The establishment of such a committee depends upon the needs and problems of individual firms but the advice given in this booklet on the formation and running of occupational safety committees will enable firms to base their committees on general principles which have been proved to be the most effective for the purpose.

35. Read, W. Newer strategies for more effective committees. Cost and management. Vol. 56, no. 2 (Mar./Apr. 1982). p. 42-46

36. Read, W. Taking minutes but wasting hours? : newer strategies for more effective committees. Cost and management (Canada). Vol. 56, no. 2 (Mar./Apr. 1982). p. 42-46
Abstract: The major problems in committee functioning fall into 4 general categories:

1. time and effort wasted in wheel-spinning and drift,
2. potentially good ideas lost in the deliberation process;
3. too much disagreement and conflict, and
4. "groupthink" or overconsensus.

No system or set of guidelines can obscure the fact that individual characteristics play a decisive role in groups. Committees only move along when their members want them to. While it is a fallacy that disagreements are basically rooted in poor communication and resulting misunderstanding, opening up information channels can be helpful. Disagreements are not all

bad; they often bring crucial issues into sharp focus. In an effort to solve the drift situation, a formal yet flexible strategy is the recently-tested Goals, Roles, Procedures, and Interpersonal Issues (GRPI) framework. The idea is to present these factors early and have decisions and ideas flow from them. Chart.

37. Rubenstein, S.P. Participative problem solving : how to increase organizational effectiveness. Personnel. Vol. 54 (1977). p. 30-39

38. Safety committees. (Data sheet ; 631). Chicago : National Safety Council, 1973
Abstract: Information is given on the organization and activities of safety committees, including periodic inspections, reporting of hazards, accident investigations and personal protective equipment. An organizational chart illustrates the interrelationship between the plant central committee, departmental safety committees and workmen's committees. The duties of the chairman, secretary and members of a typical safety committee are outlined diagramatically.

39. Schneier, C.E.; Beatty, R.W.; Goktepe, J.R. How to manage a committee. Association management. Vol. 36, no. 12 (Dec. 1984). p. A51-A53
Abstract: The person who actually leads a committee is the one who is perceived as more powerful and attractive than others and who can move the committee toward its goal. Criteria that determine how group members perceive a person's leadership ability include:

1. active meeting participation,
2. amount of time spent talking,
3. interest in members of the group and the job to be done,
4. ability to get the job done, and
5. expertise.

Permissive, democratic, or controlling leadership styles may be required, depending on the kind of committee. It is important to assess the committee's efficiency by asking if:

1. the atmosphere is informal and comfortable,
2. the group members understand and accept the committee's purpose, and
3. members freely express their ideas and opinions.

In situations where lengthy and frequent committee meetings are not feasible, committee problem solving can be accomplished by using brainstorming, the nominal group technique, or the Delphi method.

40. Sentes, R. Balancing the Act. OH & S Canada : occupational health and safety. Vol. 1, no. 1 (July/Aug. 1985). p. 15-18, 65
Abstract: The debut of Canada's occupational health and safety legislation in the early 70s elicited great expectations about the role of health and safety committees and the internal joint responsibility system. Now, more than ten years later, labour, management and government do not agree on how successful the system has been.

41. Shapiro, S.B. Primer on the workings of committees. Association management, leadership, special issue. (Nov. 1979). p. 23-25
Abstract: Committees are at the heart of association work and provide the careful study for decision-making for the association. Aspects of a good committee, a good chairman, and a good committee member are discussed. Reasons for committee failure, the size of the committee and committee orientation information are analyzed.

42. Successful joint committees put health and safety first. Canadian chemical processing. Vol. 67, no. 1 (Feb. 11, 1983). p. 19

43. Sweeney, K.M. Building an effective labor-management safety and health committee : a practitioner's manual. Washington, D.C. : American Center for the Quality of Work Life, 1984
Abstract: This manual describes the political and practical tasks facing the person organising a joint labour-management safety and health committee in the USA. Points stressed: the gathering of information; obtaining the active cooperation of both the workers and management; choosing committee members; conducting OSH assessment programmes; defining objectives; conducting effective meetings; complying with OSHA standards and regulations.

44. Tropman, J.E. Effective committee chair : a primer. Directors and boards. Vol. 5, no. 2 (Summer 1980). p. 27-33
Abstract: The committee is the center of decision making activity, but in spite of its central function, most feel the committee is a pillar of ineptitude. The committee has crucial roles to be played, but few people know what the roles are or how to play them. Three considerations that result from this observation are:

1. The committeeman's performance should be a function of his role.
2. The committee meeting is the culmination, not the initiation, of a long series of activities.
3. The committee needs to make good decisions, not just any decisions.

The committee chairperson has 4 subroles: leader, administrator, meeting head, and spokesperson. The member of a committee has a role which compliments that of the director. Committeepersons must:

1. read the material,
2. be prepared to participate,
3. be prepared to meet outside the committee,
4. follow the agenda and uphold their responsibility for loyalty to and discretion about the committee purposes.

The preparation for and direction of a meeting should be entirely geared toward helping the committee arrive at good decisions. Good minutes are necessary in order to provide a basis for evaluating any decisions that are made.

45. Use conflict creatively in your committees. Association management. Vol. 32, no. 10 (Oct. 1980). p. 95-96
Abstract: To use conflict creatively in committees, the sources of conflict must be understood. Sources are usually in 3 categories: class, political, or status. Next, it must be determined why members joined the group. Guidelines, such as those used by Soviet negotiators, must be used to utilize negotiation effectively. Specific types of spoilers must be identified and dealt with effectively. Rules for employing creative conflict include:

1. acquaintance with the players and their motivations,
2. using members' personal strengths as a foundation to build on,
3. incorporating conflict into the agenda,
4. providing conditions for open debate,
5. keeping the committee aware of its mission, and
6. avoiding exploitation.

46. Wilkinson, R. Keep that safety committee moving. Supervision. Vol. 40, no. 3 (Mar. 1978). p. 24
Abstract: Here are 8 basic rules that can prevent a safety committee from becoming a social or complaint forum and can make it a vital body that prevents accidents from happening:

    1. It must be a management-initiated committee organized and coordinated by the safety director.
    2. The in-house unions should nominate their membership on the committee, and their numbers should be in the majority.
    3. The committee should rotate every 3 months so that all the members, and eventually all supervisors and employees, have been exposed to the best safety training in the world-participating in correcting accident-prone situations on the job.
    4. The committee should meet every week on the same day and at the same time.
    5. The chairman should be a management person, and a foreman or supervisor should be there.
    6. There should be a safety inspection tour every second week.
    7. Section-by-section safety marks should be used competitively.
    8. At all times, the safety committee should avoid bureaucracy.

47. Work safety committees in practice : some case studies. London : Ministry of Labour, Her Majesty's Stationery Office, 1968
Abstract: The information contained in this booklet was obtained from a study of joint safety committees and joint consultative committees having safety as one of their objectives which was carried out by Her Majesty's Factory Inspectorate. The 20 studies outlined were chosen from 260 conducted as being the most likely to give assistance to other firms in setting up or improving committees. Scope includes the objectives, effectiveness, organization, composition, procedure, and function of safety committees.

48. Wuorinen, V. Check-list and guidelines for joint occupational health and safety committees : organizational factors. Hamilton, Ont. : Canadian Centre for Occupational Health and Safety, 1984
Abstract: The title suggests a dual purpose for the document, its use depending upon the maturity and experience of the committee. For committees of long standing, it might be used as an audit guide to examine the existing structure and function. For example, each committee member could answer the questions without reference to the comments, followed by full committee discussion of the members' answers and the comments noted here. For newly formed or about-to-formed committees, the questions and comments highlight areas which should be considered during preliminary discussions. In any case, it should be noted that the document is not intended to be used to answer individual questions in isolation, but each section should be read in its entirety to reach a more balanced overview of possible problems and their solutions.

Canadian Centre for Occupational Health and Safety

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail

L'efficacité des comités mixtes d'hygiène et de sécurité

P86-11F

Centre canadien
d'hygiène et de
sécurité au travail

L'efficacité des comités mixtes d'hygiène et de sécurité

par
•Val Wuorinen CD, PhD, CRSP
•Joanna B. Curtis

Centre canadien
d'hygiène et de
sécurité au travail

L'EFFICACITÉ DES COMITÉS MIXTES D'HYGIÈNE ET DE SÉCURITÉ

NUMÉRO DU CCHST P86-11F

ISBN 0-660-92043-3

NUMÉRO DE CATALOGUE DSS CC273-2/86-11F

Cette publication est disponible
dans les deux langues officielles.

This publication is available
in both official languages.

Le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail s'efforce de s'assurer que l'information qu'il distribue est exacte et exhaustive. Cependant il est entendu que le Centre ne se porte pas garant que ladite information est exacte et exhaustive et ne sera tenu responsable d'aucun dommage ni d'aucune perte subis par le demandeur par suite de l'utilisation d'une information inexacte ou incomplète.

Date de publication : 1986

Exemplaires supplémentaires disponibles sur demande.

250 rue Main est
Hamilton, Ontario
L8N 1H6
(416) 572-2981
Télex 061-8532

Centre canadien
d'hygiène et de
sécurité au travail

TABLE DES MATIÈRES

SECTION	PAGE
Questionnaire visant à mesurer l'efficacité des comités mixtes d'hygiène et de sécurité au travail	**3**
Facteurs externes	3
Facteurs internes	3
Résultats	4
Références choisies	**6**
Auger, B.Y.	6
Baldwin, D.M. – Bryce, G.K.	6–7
Carnahan, G.K. – Committees	8–9
D'Andrea, V.J. – Driscoll, J.W.	10
Fox, E.M. – Franecki, D.J.	11
Gilsdorf, J.W. – Guide for joint health . . .	11–12
Hoover, W.C. – How to shape . . .	12
Industrial safety committees	12
Kroll, M.	12
Learning the ropes . . . – Lyons, J.M.	13–14
Martin, J.S. – McGraw, V.	14
Occupational safety committees	14
Read, W. – Rubenstein, S.P.	15
Safety committees – Sweeney, K.M.	15–16
Tropman, J.E.	16
Use conflict creatively in your committees	17
Wilkinson, R. – Wuorinen, V.	17

On estime qu'environ 30 000 comités mixtes d'hygiène et de sécurité au travail oeuvraient au Canada en 1986. En prenant la moyenne des effectifs et du nombre de réunions par année, on calcule qu'environ 1 500 000 heures de travail ont été consacrées aux activités de ces comités. Il ne faut donc pas s'étonner lorsque la question de leur efficacité se pose.

Certains sont d'avis que les taux de fréquence et de gravité des accidents sont les seuls véritables indices quant à l'efficacité des comités d'hygiène et de sécurité. D'autres avancent comme moi l'argument que ces valeurs sont influencées par tant d'autres variantes ne relevant pas des comités qu'il n'est pas réaliste d'évaluer l'efficacité de ceux-ci sans en tenir compte. Autrement dit, les taux de fréquence et de gravité des accidents reflètent l'ensemble des efforts déployés en hygiène et sécurité du travail ainsi que d'autres facteurs et ils ne dépendent pas uniquement du travail effectué par le comité.

Dans cette optique, le problème se réduit à deux questions : vaut-il la peine de tenter d'évaluer l'efficacité du comité et, dans l'affirmative, comment faire pour y parvenir?

En réponse à la première question, on arrive assez facilement à la conclusion qu'il faut en effet évaluer les résultats obtenus en échange du temps qui a été consacré aux activités du comité. Il s'agit en général de répondre aux questions suivantes.

- Le comité atteint-il ses objectifs?
- Quels nouveaux objectifs faudrait-il définir?
- Le rendement du comité s'améliore-t-il ou se détériore-t-il?
- Quelles sont les raisons de son succès ou de ses échecs?
- Que pourrait-on faire pour améliorer le rendement?

Pour trouver la réponse à ces questions, on peut utiliser les quarante questions qui suivent, mais avant d'entrer dans les détails, considérons quelques propos d'ordre général.

Le mécanisme d'évaluation idéal posséderait les qualités suivantes :

- pratique à utiliser,
- facile à comprendre,
- objectif (le moins de parti pris possible),
- sensible au changement avec le temps,
- fiable (donne des résultats constants),
- valable (s'applique effectivement à ce qu'il doit mesurer).

Comment les taux de fréquence et de gravité des accidents répondent-ils à ces critères en ce qui a trait à l'efficacité du comité? Ils sont pratiques à utiliser, faciles à comprendre et plutôt objectifs. Dans le cas d'un petit groupe de travailleurs, ils pourraient s'avérer trop sensibles en ce qu'un petit changement dans le nombre d'accidents entraînerait un changement démesuré dans le taux de fréquence ou de gravité.

C'est cependant dans les domaines de la fiabilité et de la validité que les plus grands problèmes se posent, car les taux pourraient fluctuer en fonction de facteurs fortuits ou de changements attribuables à la fidélité des rapports, aux caractéristiques de la technologie, des procédés ou de la main-d'oeuvre, ou à la quantité d'inspections effectuées par le gouvernement. Ce sont là des facteurs qui échappent tous à l'influence du comité de sécurité. Les taux de fréquence et de gravité des accidents sont des mesures valables en ce qui a trait aux accidents signalés, mais pas nécessairement à l'efficacité du comité de sécurité.

Le présent questionnaire n'est pas l'outil ultime pour l'évaluation de l'efficacité d'un comité. Il doit plutôt servir de guide dans l'élaboration des critères d'évaluation de chaque comité d'hygiène et de sécurité. On pourra considérer les points suivants :

- Omettre les questions qui ne sont pas pertinentes, mais résister à la tentation d'omettre celles auxquelles il pourrait être difficile de répondre.
- Ajouter des questions au besoin.
- Les questions ne sont pas nécessairement données par ordre de priorité. Il vous appartient de leur accorder le poids voulu.
- La modalité des réponses n'est pas donnée. On peut répondre par oui/non ou donner des chiffres de rendement.
- Il faut être conscient des facteurs autres que l'efficacité du comité pouvant influencer la réponse (par ex. : le nombre de directives reçues peut dépendre de la fréquence des inspections et il faut réfléchir à la valeur de ce chiffre).

En examinant le travail du comité sous tous ses aspects, on peut obtenir un meilleur aperçu de la situation que si on s'en tient à un ou deux critères.

Le questionnaire se divise en trois sections :

- facteurs externes (points d'organisation qui échappent totalement ou presque à la compétence du comité),
- facteurs internes (points sur lesquels la plupart des comités peuvent exercer une influence),
- résultats (points sur lesquels il est possible de donner une réponse plus objective).

Certains maintiennent qu'il ne faut pas confondre les facteurs qui influent sur l'efficacité (les deux premières sections) avec les façons de mesurer l'efficacité proprement dite (la dernière section). Cependant, lorsqu'un comité n'obtient pas les résultats escomptés, il y a lieu de se demander pourquoi et de se pencher sur tout facteur interne ou externe qui semble affecter les résultats.

Il serait bon que tous les membres du comité aident à remplir le questionnaire. On pourra faire appel aux statistiques d'accidents, rapports d'inspection et procès-verbaux des réunions pour répondre aux questions objectives. Les membres du comité pourront répondre eux-mêmes aux questions subjectives. Il pourrait être utile de tenir compte des réactions des employeurs et des travailleurs séparément. Si les opinions sont très divergentes, il convient de faire une étude plus approfondie de la situation.

Bien qu'il soit utile de répondre au questionnaire une seule fois, on bénéficie encore plus d'une étude périodique (disons, deux fois par année) qui permet de constater s'il y a eu du progrès et dans quelle mesure.

Si les divergences qui se manifestent souvent au sein d'un comité ne sont pas résolues, elles entraînent inefficacité et mécontentement. Cependant, lorsqu'on reconnaît qu'il y a des problèmes dans un certain domaine, on est en mesure d'y chercher des solutions. On peut alors chercher conseil en s'adressant aux syndicats, aux associations professionnelles, aux bureaux régionaux des agences gouvernementales ou au CCHST.

Le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail a pour mandat de fournir gratuitement et à titre confidentiel des renseignements concernant l'hygiène et la sécurité au travail qui pourraient répondre à certaines de vos questions quant à l'efficacité de votre comité. Cependant, les problèmes qui se posent à l'intérieur des comités sont étudiés dans la documentation relative aux relations industrielles plutôt qu'à l'hygiène et à la sécurité du travail. Voir les exemples de références choisies dans la bibliographie annotée (pages 6 à 18).

Pour obtenir des publications ou demander des renseignements particuliers, communiquer par écrit, par téléphone ou par télex avec le :

Service des demandes de renseignements
Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail
250 rue Main est
Hamilton, Ontario
L8N 1H6
(416) 572-2981 ou sans frais 1-800-263-8276
Télex : 061-8532.

Pour vous renseigner au sujet de l'accès à CCINFO, le service informatique de documentation que le Centre offre partout au Canada, communiquer avec les :

Services en direct
Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail
250 rue Main est
Hamilton, Ontario
L8N 1H6
(416) 572-2981 ou sans frais 1-800-263-8276
Télex : 061-8532.

QUESTIONNAIRE VISANT À MESURER L'EFFICACITÉ DES COMITÉS MIXTES D'HYGIÈNE ET DE SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Facteurs externes

1. La haute direction manifeste-t-elle son appui au comité en lui offrant les ressources, le temps et la formation nécessaires pour remplir ses fonctions?
2. Les travailleurs (le syndicat) manifestent-ils leur appui au comité par leurs actions?
3. A-t-on choisi les personnes qui conviennent le mieux pour siéger au comité?
4. La haute direction est-elle représentée au sein du comité?
5. Le comité compte-t-il assez de membres pour assurer la représentation voulue tout en étant assez petit pour fonctionner efficacement?
6. Forme-t-on des sous-comités au besoin, selon le nombre des employés et la complexité de l'entreprise?
7. Le comité présente-t-il ses rapports à une personne qui est placée pour prendre les mesures appropriées?
8. Le rôle du coordonnateur de la sécurité est-il clairement défini par rapport au comité?
9. Le comité se réunit-il régulièrement?
10. Les membres ont-ils reçu la même formation dans les domaines suivants :

    •fonctions du comité,
    •règlements d'hygiène et de sécurité,
    •inspections,
    •enquêtes à la suite d'un accident,
    •solution des problèmes,
    •efficacité de la communication?

11. Le comité participe-t-il à la planification de tout ce qui est susceptible d'affecter l'hygiène et la sécurité?
12. Le comité reçoit-il l'appui technique qu'il lui faut?
13. La direction donne-t-elle toujours au comité la raison pour laquelle une de ses recommandations n'est pas suivie?

Facteurs internes

14. Les responsabilités du comité sont-elles clairement définies?
15. Les employés connaissent-ils les responsabilités de chacun des membres du comité?
16. Les employés savent-ils qui sont leurs représentants au sein du comité?

Facteurs internes
suite

17. Les membres du comité sont-ils remplacés à tour de rôle?
18. A-t-on établi une marche à suivre pour les diverses activités du comité?
19. Le comité est-il présidé comme il se doit?
20. Arrive-t-il qu'un ou deux membres dominent les débats aux réunions?
21. Le comité a-t-il participé à toutes les activités prescrites par la loi, par la convention collective et par sa propre liste de responsabilités?
22. L'ordre du jour est-il rédigé et distribué en temps voulu avant chaque réunion?
23. Les membres sont-ils tous libres de proposer des points pour l'ordre du jour?
24. Les membres assistent-ils aux réunions régulièrement?
25. Le procès-verbal est-il promptement mis à la disposition des employés après chaque réunion?
26. Les membres du comité rendent-ils compte de leurs activités aux réunions syndicales et patronales?
27. Les employés font-ils part au comité des questions de sécurité qui ont besoin d'être réglées?
28. Le comité est-il perçu par les travailleurs, les superviseurs et la direction comme jouant un rôle utile?

Résultats

29. Le taux de fréquence des accidents a-t-il diminué?
30. Le taux de gravité des blessures a-t-il diminué?
31. Le comité a-t-il réalisé les objectifs qu'il s'était fixés?
32. Le comité a-t-il identifié des risques ou des problèmes importants?
33. Le comité a-t-il recommandé des solutions valables à ces problèmes ou des mesures appropriées pour combattre ces risques?
34. Quel est le pourcentage des recommandations du comité ayant été mises en pratique?
35. Quel est le pourcentage des recommandations du comité traitant de mesures préventives plutôt que de solutions «après coup»?
36. Quel est le rapport entre le nombre d'anciens et de nouveaux problèmes étudiés par le comité?

Résultats
suite

37. Dans quel pourcentage des cas le comité a-t-il réussi à résoudre un refus d'exécuter une tâche dangereuse?

38. Quel est le rapport entre le nombre de questions non résolues et le nombre de celles qui ont été résolues par le comité, par la haute direction et par un inspecteur officiel?

39. Le nombre de plaintes adressées directement à un inspecteur officiel a-t-il diminué?

40. Le nombre de directives fixées par un inspecteur officiel a-t-il diminué?

RÉFÉRENCES CHOISIES

1. Auger, B.Y. Care and feeding of a committee. Manage. Vol. 32, n° 1 (janv. 1980). p. 2-6
Résumé : Le comité est la forme de réunion d'affaires la plus critiquée de nos jours. On en dit que c'est un site d'enfouissement des problèmes de gestion et une tâche administrative informe et confuse qui prend beaucoup de temps et se prête mal aux décisions. Un bon comité n'est pas le fruit du hasard; il faut y mettre de la planification et son succès dépend dès le début de la validité des principes de gestion. Il importe avant tout d'avoir un président qui veille à la préparation de l'ordre du jour des réunions et guide les débats sur chaque point discuté. On compte au nombre des directives à observer :

1. définir clairement le rôle et les responsabilités du comité,
2. déterminer la durée précise des mandats,
3. énoncer en détail les mesures que le comité doit prendre,
4. choisir un président qui a de l'initiative, est efficace et sait se faire respecter,
5. choisir un secrétaire qui a le sens de l'organisation des projets.

2. Baldwin, D.M. Industry's secret weapon : the safety committee. Job safety and health. Vol. 2, n° 7 (juill. 1974). p. 14-19
Résumé : On décrit et on discute les lignes directrices de base et les nouvelles idées se rapportant à la création des comités d'hygiène et de sécurité en mettant l'accent sur un organisme de coordination qui canaliserait les efforts du personnel vers la résolution des problèmes rencontrés à l'usine. On souligne aussi l'importance de déléguer les responsabilités en matière d'inspections, de discussion et de résolution des problèmes. On suggère fortement de tenir compte de la taille de l'usine et des dangers éventuels pour fixer le nombre et le genre de comités à créer et d'adopter une structure pyramidale pour le réseau de comités. On avance aussi que les professionnels de la sécurité devraient travailler strictement à part pour recueillir des faits et diffuser des renseignements. On juge que les facteurs de réussite d'un comité de sécurité sont la participation et l'engagement, tant de la direction que des travailleurs, le renouvellement systématique des membres des comités, la petite taille des groupes, le souci du rendement des mesures prises et le souci de diminuer les pertes dues aux accidents.

3. Beaumont, P.B.; Coyle, J.R.; Leopold, J.W.; Schuller, T.E. Determinants of effective joint health and safety committees : a report of a project funded by the Leverhulme Trust. Glasgow : Centre for Research in Industrial Democracy and Participation, University of Glasgow, 1982

4. Beaumont, P.B.; Leopold, J.W. Some influences on the operation of joint health and safety committees. International journal of manpower (R.-U.). Vol. 4, n° 3 (1983). p. 17-22
Résumé : La présence d'un représentant de la haute direction au sein du comité et l'existence de bonnes relations industrielles semblent favoriser l'efficacité d'un comité d'hygiène et de sécurité au travail. Dans le but d'obtenir une perspective plus exacte du rôle de la haute direction en ce qui a trait à ces comités, on a étudié 51 manufactures du Royaume-Uni. On s'est entretenu avec 5 membres du comité de chaque usine dans le but de sonder les opinions quant à l'efficacité des comités, soit le représentant principal de la haute direction, l'agent de sécurité, un des cadres de supervision, le représentant principal et un autre représentant des employés. La plupart des répondants étaient d'avis que la présence d'un représentant de la haute direction était essentielle à l'efficacité du comité.

Les avantages réalisés par le comité se font sentir dans les relations industrielles en général, ce qui renverse la causalité Walton-McKersie et confirme les observations de Peterson et Tracy selon lesquelles une relation étroite existe entre les négociations intégrées et les rapports d'attitudes. Tableau. Références.

5. Bird, F.E.; Germain, G.L. Problem solving. In : Managing the control of loss. Loganville, Ga. : International Loss Control Institute, 1984. Chapitre 13

6. Blanford, O. Where committees help. Chief executive (R.-U.). (Juill./Août 1983.) p. 56
Résumé : Le travail des comités peut aider les administrateurs habiles dans la formulation de leurs décisions. Il peut donner beaucoup plus d'ampleur à l'expérience des preneurs de décisions. Une expérience à laquelle participaient les présidents des comités des services les plus importants chez Fairfields Shipyard au Royaume-Uni a dégagé les principes généraux suivants quant à la capacité de prise de décisions des comités.

   1. Il ne devrait pas y avoir de vote.
   2. Il est essentiel de dresser le procès-verbal et de le distribuer sans délai.
   3. Chaque membre du comité devrait prendre en note les actions requises.
   4. Il faut surveiller de près la durée des réunions.
   5. L'intervalle optimal entre les réunions est un mois.
   6. Le directeur en charge doit décider des points obligatoires de l'ordre du jour.
   7. Les membres du comité doivent être remplacés à tour de rôle.

   Les divisions qui respectent ces règlements dans la tenue de leurs réunions réalisent de meilleures ententes mutuelles.

7. Boden, L.I.; Hall, J.A.; Levenstein, C.; Punnett, L. Impact of health and safety committees. JOM : journal of occupational medicine. Vol. 26, n° 11 (nov. 1984). p. 829-834
Résumé : Lors d'une étude menée dans 127 entreprises manufacturières du Massachusetts en vue de déterminer s'il y a une corrélation entre l'existence de comités mixtes et le nombre de plaintes reçues par l'OSHA ou le degré du risque, mesuré d'après le nombre de procès-verbaux sérieux dressés par l'OSHA, aucun indice de corrélation n'a pu être dégagé. Les données obtenues lors de l'étude et lors d'entretiens menés dans 13 des firmes suggèrent que la responsabilité attribuée aux comités revêt moins d'importance pour leur succès que l'engagement de la direction et du syndicat à résoudre les problèmes de sécurité sur les lieux de travail.

8. Bryce, G.K.; Manga, P. Effectiveness of health and safety committees. Relations industrielles = Industrial relations (Canada). Vol. 40, n° 2 (1985). p. 257-283
Résumé : On identifie les facteurs principaux déterminant l'efficacité des comités mixtes syndicaux-patronaux dans leur traitement des questions d'hygiène et de sécurité au travail. On sépare ces facteurs en deux classes selon qu'ils relèvent du comité ou échappent à son influence. On discute de l'efficacité des comités avec et sans intervention gouvernementale pour :

   1. juger de la mesure d'autorité et de responsabilité que le comité devrait assumer,
   2. traiter du droit de savoir des employés et
   3. déterminer l'intervention du comité dans les cas de refus d'exécuter une tâche dangereuse.

   Les mesures permettant de juger l'efficacité comprennent une réduction appréciable dans l'incidence d'accidents et de blessures et le nombre de risques identifiés par le comité. Les données sont tirées d'études effectuées par les gouvernements de l'Alberta et de la Saskatchewan au Canada et couvrent l'information produite par plus de 2 500 comités sur une période de

10 ans. Les résultats empiriques indiquent que ces comités réussissent effectivement à réduire l'incidence de blessures et de maladies reliées au travail. Tableaux. Références.

9. Carnahan, G.K. Using safety committees effectively. Personnel administrator. Vol. 19, n° 2 (mars/avr. 1974). p. 46-49
Résumé : Le comité de sécurité devrait toujours rendre compte de ses activités à l'administrateur en chef de la région où se trouve le comité. Dans une entreprise à usines multiples dont chacune possède son propre comité, celui-ci devrait rendre compte de ses activités au directeur de l'usine. Dans les entreprises n'ayant qu'une seule usine ou un seul comité central, celui-ci devrait rendre compte de ses activités directement au président. Chaque compagnie devrait se pencher sur la fonction à laquelle ses services s'adressent en plus grande partie. Si un comité rend compte de ses activités directement au responsable d'un domaine particulier au sein de l'entreprise, il sera porté à accorder plus d'importance aux affaires qui relèvent de ce domaine et le responsable de celui-ci aura trop de pouvoir. Une telle situation finira par détruire l'efficacité du comité.

10. Case AGAINST joint labor-management safety committees. Occupational hazards. Vol. 26 (août 1964). p. 39-40
Résumé : Au cours de cette entrevue, Joe M. Lovio, directeur de la sécurité auprès de la Bower Roller Bearing Division de la Federal-Mogul-Bower Bearings Inc., soutient que les syndicats ne se préoccupent pas du bien-être et de la sécurité des travailleurs, mais qu'ils utilisent les comités mixtes syndicaux-patronaux de sécurité comme une manoeuvre politique pour montrer qu'ils ont de l'influence auprès de la direction. L'entrevue traite des principaux points soulignés par ceux qui sont en faveur des comités mixtes de sécurité. M. Lovio est convaincu qu'une direction dotée de tels comités est faible. La preuve que la direction peut accomplir le travail seule vient du fait que d'après les registres, l'incidence et la gravité des cas sont égales ou moindres. M. Lovio croit qu'un directeur de la sécurité expérimenté et bien formé peut accomplir son travail si bien que les syndicats ne peuvent exiger la création d'un comité mixte. Le directeur de la sécurité devrait pouvoir inciter la direction à adopter un bon programme de sécurité; il peut également le faire auprès des travailleurs. Il n'a pas besoin d'un comité mixte pour lui dire quels sont les problèmes de sécurité; les travailleurs et les superviseurs devraient s'adresser à lui pour recevoir une formation en matière de sécurité plutôt que de s'adresser à un comité. (Pour connaître l'opinion contraire, voir : "The Case for the Joint Committee", Occupational Hazards, vol. 26, févr. 1964, p. 25.)

11. Champagne, P.J.; Chadwin, M.L. Joint committees boost labor-management performance and facilitate change. Advanced management journal. Vol. 48, n° 3 (été 1983). p. 19-27
Résumé : Les modèles d'organisation et de gestion établis à l'étranger ne s'appliquent pas nécessairement aux problèmes de relations ouvrières qui se posent aux Etats-Unis. L'établissement de comités mixtes représente un écart moins sensible avec la norme culturelle et industrielle des Etats-Unis que les modèles établis à l'étranger. De tels comités ont déjà été mis en place dans plusieurs grandes entreprises aux E.-U., dont General Motors (GM), et ils s'avèrent efficaces dans la réduction des absences, des départs et des griefs ainsi que dans l'augmentation de l'efficacité et de la qualité des produits. Les comités mixtes, ordinairement établis à la suite d'une convention collective, comprennent de 8 à 12 membres représentant à parts égales le syndicat et le patronat. L'expérience chez GM indique que les comités paritaires sont plus efficaces lorsqu'ils évitent de traiter des questions de négociation des contrats. Les comités paritaires devraient être proposés par le patronat et leurs objectifs doivent considérer et syndicat et patronat. Certains facteurs favorisent la mise en oeuvre de comités paritaires, notamment :

1. la communication dans les deux sens,
2. l'importance accordée aux attitudes,
3. un engagement constant,
4. une direction ferme et stable,
5. une opinion positive des compétences techniques et administratives du patronat.

Les comités paritaires permettent au syndicat d'être entendu et reconnu, tout en donnant au patronat l'occasion de réagir aux plaintes et suggestions.

12. Cohen, H.H. Employee involvement : its implications for improved safety management. Professional safety. Vol. 28, n° 6 (juin 1983). p. 30-35
Résumé : On a récemment accordé une plus grande attention à la participation des employés dans le domaine de l'hygiène et de la sécurité au travail. L'auteur explique les éléments précis de la participation des employés que l'on retrouve dans les optiques préconisées par la Suède et le Canada. Tout programme doit tenir compte des caractéristiques précises de l'organisation qu'on doit modifier et de celles de son personnel.

13. Cole, M.G. Quality circles and safety committees : applying participative management techniques to loss control. Professional safety. Vol. 29, n° 4 (avr. 1984). p. 33-36
Résumé : Evaluation comparée des comités de sécurité et des cercles de qualité en tant que techniques de cogestion applicables à la prévention globale des dommages dans l'industrie. Méthodes de lancement d'un cercle de qualité, techniques à utiliser pour la formation et la résolution des problèmes, avantages des cercles de qualité.

14. Committees : will forming one really help? Training. Vol. 15, n° 2 (févr. 1978). p. 24-25
Résumé : Dans toute organisation, il est nécessaire qu'un certain nombre de personnes se rassemblent pour traiter d'un sujet commun et tirer une conclusion. Certaines conditions doivent toutefois être remplies pour qu'un tel groupe soit plus efficace qu'un individu dans la solution de problèmes. Les groupes atteignent le maximum d'efficacité lorsqu'ils sont sensibles aux réactions et ouverts aux changements ou lorsqu'il s'agit d'une décision ou d'une solution qu'il faut accepter de bonne foi et s'engager à mettre à l'épreuve. Un chef de groupe obtient les meilleurs résultats en facilitant les choses plutôt qu'en donnant des directives, en se penchant plutôt sur la nature du problème que sur la solution désirée, en protégeant les opinions minoritaires et en considérant les points de vue opposés. Le fait que les groupes soient parfois moins efficaces que les individus peut être attribué aux causes suivantes :

    1. manque de consensus,
    2. déséquilibre dans la participation,
    3. inégalité hiérarchique entre les membres,
    4. homogénéité du groupe,
    5. taille du groupe,
    6. absence d'une méthode pour résoudre les problèmes,
    7. perte de temps à bavarder.

    En observant simplement un règlement, les groupes peuvent prendre des décisions et trouver des solutions aussi bien que les individus.

15. D'Andrea, V.J. Committee : nature of the beast and some communication skills necessary for its vitality. Journal of the American College Health Association. Vol. 26, n° 1 (1977). p. 50 et s.
Résumé : Dans un discours prononcé à la 55e réunion annuelle de l'American College Health Association (19-22 avril 1977) les caractéristiques des comités sont examinées. On discute les fonctions du comité au sein de l'entreprise et ses mécanismes internes. Parmi les outils de communication considérés importants pour la vitalité du comité, on compte : les questions ouvertes, l'éclaircissement au moyen de paraphrases, la récapitulation, le remue-méninges, la résistance à l'intimidation et la précision quant aux activités de chaque membre. Un exercice est offert à titre d'expérience illustrant les différences entre la méthode du consensus et celle du vote.

16. Decker, C. R.; Johnson, R.H. How to make committees more effective. Management review. Vol. 65, n° 2 (févr. 1976). p. 34-40
Résumé : Pour exécuter les fonctions prévues dans l'organisation d'une entreprise, il faut presque toujours faire appel à un comité, qu'il s'agisse de prendre une décision, d'obtenir une recommandation ou simplement de stimuler les idées et échanger des renseignements. Lorsqu'il est souhaitable de créer un comité, ce qui n'est pas toujours le cas, il faut choisir les membres avec soin. Non seulement est-il important d'avoir des représentants de chacun des domaines en cause, il faut surtout choisir les personnes les plus compétentes. Un comité devrait compter au moins trois et au plus neuf membres; son président doit être judicieusement choisi et clairement désigné. L'efficacité d'un groupe dépend en grande partie de la façon dont celui-ci est mis sur pied, de ses méthodes de travail et du respect de l'ordre. Le secrétaire du comité veille à ce que les activités se déroulent selon le calendrier établi et entretient la communication d'une réunion à l'autre. Des décisions doivent être prises, mais il faut que des ententes valables soient conclues en vue de leur mise en pratique.

17. Driscoll, J.W. Problem solving between adversaries : predicting behaviour in labor-management committees. International review of applied psychology. Vol. 30, n° 2 (avr. 1981). p. 277-291
Résumé : Combinaison des descriptions de cas de R.E. Walton et R.B. McKersie (1965) et analyse quantitative visant à établir plusieurs classes de conditions (environnement externe, prédisposition à certains comportements et structure du comité) susceptibles de favoriser la disposition des adversaires à résoudre des problèmes par la négociation. Des représentants de 38 comités mixtes ont répondu au premier questionnaire et des représentants de 26 comités ont répondu au deuxième. Les résultats indiquent qu'il est possible d'aller au-delà des conditions individuelles avancées par Walton et McKersie et de désigner des situations particulières où on peut s'attendre à ce que des problèmes soient résolus. On conclut que les comités mixtes employeurs-travailleurs sont plus portés à chercher la solution à des problèmes si une pression s'exerce de l'extérieur, si l'environnement accorde un pouvoir à peu près égal à chacune des parties, si les relations entre les deux organismes ont été harmonieuses par le passé et si les dirigeants de chaque organisme sont en faveur de l'initiative.

18. Création et bonne marche d'un comité de sécurité et d'hygiène du travail. Ottawa : Centre d'édition, Travail Canada, 1984
Résumé : Description des responsabilités, du rôle, des procédures d'établissement, du fonctionnement et du déroulement des séances des comités de sécurité et d'hygiène dans les entreprises. Le rôle du gouvernement est défini à la lumière du Code canadien du travail. Pour réduire les dangers qui existent en milieu de travail ainsi que l'incidence de maladies et blessures liées au travail, il faut que les travailleurs et les employeurs participent régulièrement à un programme de prévention organisé. La réussite d'un tel programme dépend de la participation des employés aux niveaux de la planification et de l'administration. C'est en formant un comité mixte d'hygiène et de sécurité qu'on peut veiller à l'organisation et à la mise en oeuvre d'un

programme de prévention doté de la direction et de l'orientation nécessaires à son succès. Le Code canadien du travail, Partie IV, confirme l'importance des comités mixtes d'hygiène et de sécurité au travail. Un bon comité peut mettre en oeuvre un programme efficace de prévention des accidents, alors qu'un mauvais comité perd temps et argent en affrontements inutiles. Ce qui détermine le mérite d'un comité, ce sont l'engagement et la sincérité de ses membres, leur compréhension du rôle et des fonctions du comité et la disposition de chacun à accepter les responsabilités qui lui incombent. Ce livret examine les facteurs à considérer dans l'établissement d'un comité efficace, notamment le choix des membres, les responsabilités de chacun d'entre eux, le rôle, les fonctions et les procédures du comité.

19. Fox, E.M. Getting a committee to reach a decision. Association management, leadership, special issue. Vol. 1, n° 2 (juin 1980). p. 41-43
Résumé : La conduite du président d'un groupe y est pour beaucoup dans la prise de décision sur un sujet controversé. Une préparation s'impose. Les responsabilités du président sont exposées en détail.

20. Franecki, D.J.; Catalanello, R.F.; Behrens, C.K. Employee committees : what effect are they having? Personnel. Vol. 61, n° 4 (juill./août 1984). p. 67-73
Résumé : Les techniques de direction participative se font de plus en plus populaires et plusieurs choix s'offrent aux employeurs désirant mettre en oeuvre un programme de ce genre, dont la technique des comités d'employés. Dans un sondage visant à déterminer comment cette technique se met en pratique, on a étudié 41 entreprises du secteur privé. L'étude visait surtout à constater :

1. dans quelle mesure on avait recours aux comités d'employés,
2. à quel point la direction les trouvait utiles et
3. quelle était l'attitude des employés à leur sujet.

Les genres de comités suivants étaient de ceux auxquels les employeurs ont recours :

1. comités des griefs (chez 7 employeurs),
2. comités consultatifs (13),
3. comités de sécurité (68 %),
4. cercles de la qualité (8).

Les répondants ont reconnu plusieurs avantages, dont une diminution des frais, une amélioration des statistiques d'exploitation et de meilleures relations avec les employés. Les employés semblaient également être satisfaits des comités et le taux de satisfaction n'était pas sensiblement différent d'un genre de comité à l'autre. Tableaux.

21. Gilsdorf, J.W.; Rader, M.H. Bringing out the best in committee members. Supervisory management. Vol. 26, n° 11 (nov. 1981). p. 6-11
Résumé : Les réunions de comités peuvent s'améliorer sous la présidence d'une personne qui :

1. dirige sans dominer,
2. encourage les membres à participer,
3. fait respecter l'ordre du jour,
4. passe de la parole à l'action.

Il faut considérer le coût de la réunion au préalable et veiller à ce qu'un gain net soit réalisé. En plus de la substance et de la raison d'être de la réunion, il faut considérer les personnes

qui y participent et les objectifs du comité. On est alors en mesure de rédiger un ordre du jour et de le communiquer aux membres avant la réunion. Le choix du moment est important; la réunion doit être tenue à temps pour avoir de l'influence sur les objets visés. Le lieu de la réunion dépend du nombre de membres et du matériel à examiner. La réunion doit se tenir dans un endroit qui favorise la participation sans être distrayant. Au moment de la réunion, le président pourra suivre les indications suivantes :

1. commencer à l'heure,
2. ne pas exprimer une opinion comme entrée en matière,
3. faire attention aux impasses.

La réunion ne doit pas se conclure sans qu'une décision ait été prise sur la question centrale.

22. Guide for joint health and safety committees and representatives in the workplace. Toronto : Ministère du Travail de l'Ontario, Division de la Santé et de la Sécurité au travail, Ontario, 1983
Résumé : La structure, la mise en place, les réunions, les rôles et les droits des comités mixtes sont définis à la lumière de la Loi sur la santé et la sécurité au travail de l'Ontario (1978).

23. Hoover, W.C. Spark the creative juices of your committees. Association management. Vol. 32, n° 4 (avr. 1980). p. 50-52
Résumé : En 1979, l'Indiana Bankers Association a fait l'essai de la technique du scénario maquette dans les comités de planification des programmes. On discute les grandes lignes de la technique du scénario maquette ainsi que quatre règlements visant la méthode d'imagination collective dite remue-méninges. Les présidents qui ont participé à l'essai ont indiqué qu'ils jugeaient cette technique efficace.

24. How to shape up or ship out the deadwood on your committee. Association management, leadership, special issue. Vol. 1, n° 2 (juin 1980). p. 38-39
Résumé : Les présidents de comités doivent déléguer les tâches de façon claire, précise et détaillée. Les comités doivent être fondés pour répondre à un besoin. Les directeurs d'une association doivent apprendre comment réagir en cas de non-rendement.

25. Industrial safety committees. Adelaide, South Australia : South Australian Department of Labour and Industry, 1970
Résumé : Cette brochure porte sur les comités de sécurité industrielle sous les rubriques suivantes : besoin de collaboration pour prévenir les accidents industriels; raison d'être d'un comité de sécurité; nature des questions discutées, fonctions, composition, taille, fonctionnement du comité de sécurité (président et secrétaire, membres du comité, lignes directrices et modalités, réunions : leur fréquence et durée, ordre du jour suggéré, levée de la séance); inspection par les comités de sécurité et d'inspection (le comité du superviseur; un outil d'inspection pour les comités). On conclut que les comités de sécurité défendront davantage la cause de la prévention des accidents s'ils reçoivent constamment le soutien et la participation de la direction.

26. Kroll, M. On committee management. Public administration review. Vol. 36, n° 3 (mai-juin 1976). p. 318-319.
Résumé : L'homogénéité sociale est une qualité importante pour le fonctionnement efficace d'un comité. On discute des caractéristiques importantes de la gestion des comités selon un article par le professeur A.C. Filley. On souligne la nécessité de mettre au point des programmes de gestion de comités dans la plupart des organismes.

27. Learning the ropes as a committee chairman. Association management, special issue. (Nov. 1978). p. 57-58

Résumé : Le président d'un comité ne devrait pas sous-estimer l'importance de sa tâche. Evitant d'agir comme s'il était le seul membre du comité, il devrait mettre en valeur toutes les ressources du groupe. La plupart des associations ont des comités permanents ainsi que des comités spéciaux. Les présidents des comités sont ordinairement nommés par le plus haut membre élu de la direction pour servir un mandat de 1 à 2 ans. Le président du comité ne peut pas ordinairement ajouter ou enlever un membre du comité sans la permission du président de l'association ou du conseil d'administration. Il ne peut pas contracter d'engagements financiers importants à longue échéance au nom de l'association. Le président du comité permanent devrait s'instruire des affaires du comité en lisant les procès-verbaux des réunions antérieures et en étudiant les règlements administratifs. Avec chaque avis de réunion, les membres devraient recevoir un ordre du jour détaillé ainsi que le procès-verbal de la dernière réunion. Les décisions sont plus faciles à prendre lorsque le président définit et résume la discussion continuellement. La clé du succès est la capacité de diriger, motiver, déléguer et communiquer avec les membres du comité.

28. Leitko, T.A.; Greil, A.L.; Peterson, S.A. Lessons at the bottom : worker nonparticipation in labor management committees as situational adjustment. Work and occupations. Vol. 12, n° 3 (août 1985). p. 285-305

Résumé : C'est dans le but d'améliorer les relations de travail et de connaître les idées des travailleurs que plusieurs entreprises ont créé un comité patronal-ouvrier; pourtant, les travailleurs ne participent pas beaucoup au travail de ces comités dans la plupart des cas. Une étude de cas menée dans 4 usines ayant un comité patronal-ouvrier suggère que la non-participation des travailleurs constitue une adaptation aux contraintes résultant des situations et des rôles qui caractérisent le milieu de travail. Les travailleurs de ces milieux font certaines constatations :

1. les travailleurs secondaires n'ont ni le prestige, ni les privilèges des travailleurs primaires,
2. ils n'ont que peu de chances de promotion,
3. on ne leur donne pas de renseignements relatifs à l'organisation et on ne leur confie que des décisions de peu d'importance,
4. ils ne sont pas payés pour faire plus que le travail requis,
5. la participation représente pour eux une perte de temps et d'estime aux yeux de leurs pairs.

Cependant, les programmes de participation mis en place par des comités et ceux qui entraînent un remaniement du milieu de travail peuvent modifier le comportement des travailleurs. Tableau. Références.

29. Leopold, J.W.; Coyle, R. Healthy trend in safety committees? Personnel management. Vol. 13, n° 5 (mai 1981). p. 30-32

Résumé : Des règlements sur la santé et la sécurité au travail mis en oeuvre au Royaume-Uni en 1974 ont donné lieu à la création de comités mixtes d'hygiène et de sécurité dans plusieurs entreprises. On accorde plus d'importance au rôle que jouent les agents de sécurité au sein des entreprises. Les comités de sécurité et leurs conseillers étudient les questions relatives aux dangers pour la santé et à l'environnement. Les responsables de la sécurité ont besoin de connaissances techniques avancées.

30. Leopold, J.W., Beaumont, P.B. Joint health and safety committees in the United Kingdom : participation and effectiveness : a conflict. Economic and industrial democracy. Vol 3, n° 3 (août 1982). p. 263-284

Résumé : On examine la participation des employés dans les programmes d'hygiène et de sécurité du Royaume-Uni. Les comités d'hygiène et de sécurité ont été dominés par les employeurs et

ils ont souffert d'un manque de réaction en réponse à leurs travaux. Les représentants des travailleurs doivent recevoir la formation voulue pour fonctionner efficacement et il faut fixer des objectifs précis.

31. Lyons, J.M. Safety : the company, the committee and the committed. Personnel journal. Vol. 52, n° 2 (févr. 1972). p. 95-98
Résumé : Le succès du programme de sécurité d'une entreprise dépend de ses buts, objectifs et méthodes, de l'appui que lui accorde la direction, de la motivation et de la participation qu'il suscite, de la satisfaction et des résultats qu'il donne. De plus, il doit désormais être conforme à la loi fédérale sur l'hygiène et la sécurité au travail. La question de la sécurité doit se poser au niveau de l'administration et non pas à celui de la surveillance de la production. L'auteur suggère un programme de sécurité comprenant surtout des salariés et administré par les cadres. Il explique comment mettre en place le comité de sécurité des travailleurs et exécuter les programmes.

32. Martin, J.S. Joint union-management committees. Administration and society. Vol. 15, n° 1 (mai 1983). p. 49-74
Résumé : Etude comparative longitudinale des comités syndicaux-patronaux effectuée dans six entreprises du gouvernement fédéral sur une période de quatre ans. Des hypothèses ont été élaborées à partir des forces d'interaction constatées dans des études antérieures. L'étude visait les rapports possibles entre l'efficacité des comités d'une part et les caractéristiques de l'organisme, des relations de travail et du comité d'autre part. On a découvert que les relations de travail, surtout l'ambiance, étaient à la source de l'efficacité du comité. Le fonctionnement des comités dans chacune des six entreprises est examiné.

33. McGraw, V. It's not the committee : it's how you use it. Hospital financial management. Vol. 30, n° 2 (févr. 1976). p. 24-26
Résumé : L'expérience et la recherche ont produit une quantité de suggestions propres à augmenter la productivité des comités et des réunions. Les conditions suivantes doivent exister pour qu'un comité fonctionne efficacement. Il doit avoir une tâche clairement définie et les membres doivent être choisis en fonction de l'accomplissement de cette tâche. Les supérieurs et leurs subordonnés ne doivent pas siéger au même comité. Un membre de la direction ne doit pas être choisi simplement à cause du poste qu'il occupe dans la hiérarchie. Pour fonctionner efficacement, un comité a besoin de l'appui des groupes ou des individus à qui il rend compte de ses délibérations. Les comités ayant une tâche particulière à accomplir doivent être clairement distingués de ceux qui ont pour rôle principal de conférer aux membres la compétence administrative voulue.

34. Occupational safety committees. London : Royal Society for the Prevention of Accidents, 1968
Résumé : Le mécanisme le plus favorable aux discussions régulières sur la sécurité entre la gestion et les travailleurs est celui des comités mixtes de sécurité auxquels des représentants des employés sont élus par voie de scrutin et desquels ils se retirent à intervalles fixes. La création d'un tel comité dépend des besoins et des problèmes de chacune des entreprises. La brochure donne des conseils sur la création et la direction des comités de sécurité au travail qui permettront aux compagnies de fonder leurs comités sur les principes généraux qui se sont avérés les plus efficaces.

35. Read, W. Newer strategies for more effective committees. Cost and management. Vol. 56, n° 2 (mars/avr. 1982). p. 42-46

36. Read, W. Taking minutes but wasting hours? : newer strategies for more effective committees. Cost and management (Canada). Vol. 56, n° 2 (mars/avr. 1982). p. 42-46
Résumé : Les principaux problèmes dans le fonctionnement des comités se divisent en 4 grandes catégories :

1. temps et efforts perdus à tourner en rond ou à divaguer,
2. idées qui pourraient être fructueuses se perdent en délibérations,
3. trop de désaccord ou de conflit,
4. pensées dissoutes dans l'opinion commune ou excès de consensus.

Toutes les méthodes et les lignes directrices ne peuvent pas changer le fait que le caractère des membres joue un rôle décisif dans le fonctionnement des groupes. Les comités ne progressent que grâce à la volonté des membres. Bien qu'il soit faux de dire que tout désaccord résulte d'un manque de communication et des mésententes qui en résultent, on peut toujours gagner à entretenir de bonnes voies d'information. Les désaccords n'ont pas que des aspects négatifs; ils servent souvent à faire des mises au point essentielles. Pour ce qui est des digressions, une nouvelle méthode à la fois formelle et souple propose de les résoudre en adoptant le modèle buts, rôles, méthodes et questions interpersonnelles. Il s'agit de présenter ces facteurs en premier lieu pour fixer l'orientation des décisions et des idées. Tableau.

37. Rubenstein, S.P. Participative problem solving : how to increase organizational effectiveness. Personnel. Vol. 54 (1977). p. 30-39

38. Safety committees. (Data Sheet 631.) Chicago : National Safety Council, 1973
Résumé : Renseignements sur l'organisation et les activités des comités de sécurité, y compris inspections périodiques, rapports sur les dangers, enquêtes sur les accidents et renseignements concernant l'équipement de protection individuelle. Un organigramme illustre les relations entre le comité central de l'usine, les comités de sécurité des divers services et les comités des travailleurs. Les fonctions du président, du secrétaire et des membres d'un comité de sécurité typique sont décrites à l'aide de diagrammes.

39. Schneier, C.E.; Beatty, R.W.; Goktepe, J.R. How to manage a committee. Association management. Vol. 36, n° 12 (déc. 1984). p. A51-A53
Résumé : La personne qui guide effectivement un comité est celle qu'on perçoit comme ayant le plus de pouvoir et de leadership personnel et qui peut motiver le comité vers la réalisation de ses objectifs. On compte parmi les critères d'évaluation des qualités de chef d'une personne :

1. la participation active aux réunions,
2. le temps passé en présentation orale,
3. l'intérêt manifesté pour les membres du groupe et pour le travail à accomplir,
4. la capacité de faire exécuter les tâches,
5. les compétences.

Un style de direction permissif, démocratique ou autoritaire peut servir selon le genre de comité. Il est important d'évaluer l'efficacité du comité en posant les questions suivantes :

1. L'atmosphère est-elle détendue et confortable?
2. Les membres comprennent et acceptent-ils les objectifs du comité?
3. Les membres expriment-ils librement leurs idées et leurs opinions?

Lorsque la durée ou la fréquence des réunions est restreinte, le comité peut faire appel aux méthodes du remue-méninges, du groupe nominal ou de Delphi pour résoudre ses problèmes.

40. Sentes, R. Balancing the Act. OH & S Canada : occupational health and safety. Vol. 1, n° 1 (juill./août 1985). p. 15-18, 65
Résumé : L'avènement de la Loi sur l'hygiène et la sécurité au travail au Canada au début des années 1970 a fait naître de grands espoirs à propos du rôle des comités d'hygiène et de sécurité et du système interne de responsabilité. Maintenant, après plus de 10 ans, les syndicats, le patronat et le gouvernement ont des opinions divergentes quant au succès du système.

41. Shapiro, S.B. Primer on the workings of committees. Association management, leadership, special issue. (Nov. 1979.) p. 23-25
Résumé : Ce sont les comités qui font marcher les affaires d'une association et effectuent les études nécessaires aux prises de décisions. On discute divers aspects des mérites respectifs du comité, de son président et de ses membres. Les causes d'échec, la taille du comité et son orientation sont analysées.

42. Successful joint committees put health and safety first. Canadian chemical processing. Vol. 67, n° 1 (11 févr. 1983). p. 19

43. Sweeney, K.M. Building an effective labor-management safety and health committee : a practitioner's manual. Washington, D.C. : American Center for the Quality of Work Life, 1984
Résumé : Ce manuel expose les problèmes politiques et pratiques auxquels est confrontée la personne chargée d'organiser un comité mixte de sécurité et d'hygiène travailleurs-employeurs aux Etats-Unis. Points soulignés : collecte d'informations; recherche de la coopération active des travailleurs et de la direction; choix des membres du comité; mise en oeuvre de programmes d'évaluation des conditions de sécurité et d'hygiène; définition d'objectifs; organisation de réunions efficaces; application des normes et règlements de l'OSHA.

44. Tropman, J.E. Effective committee chair : a primer. Directors and boards. Vol. 5, n° 2 (été 1980). p. 27-33
Résumé : Bien que la plupart des décisions soient prises au sein du comité, on perçoit celui-ci comme un centre d'ineptie. Le comité a des rôles décisifs à jouer, mais rares sont ceux qui connaissent ces rôles ou la façon de les jouer. Trois considérations découlent de cette observation :

1. le membre du comité doit agir en fonction de son rôle,
2. la réunion du comité est le point culminant et non pas l'origine d'une longue série d'activités,
3. le comité est là pour prendre des décisions appropriées et non pas des décisions quelconques.

Le président du comité a 4 rôles secondaires à jouer : chef de file, administrateur, meneur des débats et porte-parole. Le membre du comité joue un rôle complémentaire par rapport à celui du directeur. Il doit :

1. lire la documentation,
2. être prêt à participer,
3. être disposé à la consultation ailleurs qu'aux réunions,
4. suivre l'ordre du jour et tenir son engagement à être loyal et discret quant aux objectifs du comité.

La préparation et la tenue des réunions doivent s'orienter entièrement vers la prise de décisions appropriées. Un procès-verbal exact est nécessaire pour évaluer toute décision prise par le comité.

45. Use conflict creatively in your committees. Association management. Vol. 32, n° 10 (oct. 1980). p. 95-96
Résumé : Pour faire preuve de créativité devant les conflits qui existent dans un comité, il faut en comprendre la source. Celle-ci appartient ordinairement à l'une ou l'autre des 3 catégories suivantes : politique, classe ou rang. Il faut alors comprendre pourquoi les membres font partie du groupe. Pour mener à bien les négociations, on doit avoir recours à des lignes directrices comme celles qu'emploient les Sovietiques. Il faut reconnaître les différentes manoeuvres de maîtrise et réagir efficacement. On compte parmi les principes qui permettent d'utiliser les conflits de manière créative :

1. connaître les personnages et leurs motifs,
2. tirer parti des points forts des membres,
3. mettre à l'ordre du jour la discussion des points litigieux,
4. créer un climat propice aux débats ouverts,
5. entretenir chez les membres un sens de la mission du comité et
6. éviter l'exploitation.

46. Wilkinson, R. Keep that safety committee moving. Supervision. Vol. 40, n° 3 (mars 1978). p. 24
Résumé : Voici 8 règles de base pour empêcher les comités de sécurité de dégénérer en cercle social ou en tribune de plaintes et pour en faire des organismes efficaces dans la prévention des accidents.

1. Le comité doit être formé à la demande de la direction et organisé et coordonné par le directeur de la sécurité.
2. Le syndicat en place doit nommer un nombre majoritaire de représentants.
3. Les membres du comité doivent changer tous les 3 mois pour que tous les superviseurs et tous les employés finissent par être exposés à la meilleure formation possible en matière de sécurité et qu'ils sachent participer au redressement des situations susceptibles de causer des accidents au travail.
4. Le comité devrait se réunir chaque semaine à la même heure du même jour.
5. Le président devrait être membre de la direction et un contremaître ou superviseur devrait être présent.
6. Il devrait y avoir une inspection de sécurité toutes les deux semaines.
7. Il devrait y avoir un concours de notes de sécurité entre les sections.
8. Le comité de sécurité devrait en tout temps éviter la bureaucratie.

47. Work safety committees in practice : some case studies. London : Ministry of Labour, Her Majesty's Stationery Office, 1968
Résumé : Les renseignements contenus dans cette brochure ont été tirés d'une étude des comités mixtes de sécurité et des comités consultatifs mixtes dont l'un des objectifs est la sécurité. Cette étude a été menée par la division des inspections des usines de Sa Majesté. Parmi les 260 cas étudiés, on a choisi 20 exemples qui semblaient le plus susceptibles d'aider les autres entreprises à créer ou à améliorer leurs comités. La brochure traite notamment des objectifs, de l'efficacité, de l'organisation, de la composition, des méthodes et des fonctions des comités de sécurité.

48. Wuorinen, V. Liste de contrôle et lignes directrices pour les comités mixtes d'hygiène et de sécurité professionnelles : les questions d'organisation. Hamilton, Ont. : Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail, 1984
Résumé : Le titre suggère que le document sert à deux choses, son utilisation dépendant de la maturité et de l'expérience du comité. Pour les comités qui existent depuis longtemps, il peut

servir de guide de vérification pour analyser la structure et la fonction. Par exemple, chaque membre du comité pourrait répondre aux questions sans se reporter aux commentaires et ensuite en discuter à une réunion du comité au complet. Pour les comités récemment formés ou sur le point de l'être, les questions et les commentaires soulignent les domaines à analyser au cours des discussions préliminaires. Dans tous les cas, il est à retenir que le document doit servir dans son ensemble. Il ne faut pas étudier chaque question séparément, mais plutôt lire globalement chaque partie pour avoir un aperçu plus équilibré des problèmes éventuels et de leurs solutions.